

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de
Minatitlán

**“MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA
PARA EL INCREMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD EN MASECA, VERACRUZ,
MÉXICO, ÁREA DE VENTAS”**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTA:

ENA GUADALUPE CRUZ TADEO



MINATITLÁN, VER.

MARZO 2020

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	8
CAPÍTULO 1 ÁREAS FUNCIONALES	9
1 Marco teórico:	10
1.1 ¿qué es la productividad?	10
1.2 Factores que afectan a la productividad	11
1.3 Áreas funcionales de la empresa	14
1.4 Antecedentes históricos	25
1.5 Giro de la empresa	26
1.6 Misión de la empresa	26
1.7 Visión de la empresa	27
1.8 Valores de la empresa	27
1.9 Política de calidad	27
CAPÍTULO 2 PROCESO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA CONSULTORÍA (PROCESO DE LA CONSULTORÍA).	28
2.1 Generalidades de la consultoría	29
2.2 Rasgos particulares de la consultoría	30
2.3 Relación consultor-cliente	31
2.4 Preparación inicial	33
2.5 Diagnostico situacional	34
2.6 Plan de acción (planificación de la acción)	35
2.7 Acciones directas	35
2.8 Acciones indirectas	36
2.9 Aplicación (implementación o puesta en práctica)	36
2.10 Consultoría general en las empresas de México	37
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA CONSULTORÍA GENERAL EN MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS.	40
3 Diagnostico situacional	40
3.1.1 Contacto y contrato con el empresario	40
3.1.2 Pregunta raíz	40
3.1.3 Técnica de grupo nominal (TGN)	41
3.1.4 Administración estructurada interpretativa (ISM)	48
3.1.5 Dígrafo	49

3.1.6 Diseño del sistema de ayuda (propuesta de mejora)	51
3.1.7 Modelo conceptual	55
3.1.8 Matriz de actividades	57
3.1.9 Cronograma de actividades	57
CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL SISTEMA PROPUESTO EN MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS	58
4.1 Propuesta del sistema de ayuda	59
4.1.1 Introducción	59
4.1.2 Justificación	61
4.1.3 Importancia de la propuesta	62
4.1.4 Beneficios de la propuesta	65
CONCLUSIÓN	67
GLOSARIO	69
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

INTRODUCCIÓN

Gran parte del capital que tiene México se genera gracias a las pequeñas y medianas empresas, al igual que en los empleos, por eso es que existe la importancia de mejorar su calidad y capacidad para obtener más utilidades, no solo para sobrevivir sino para crecer en el mercado de una manera más productiva y estable y además poder lograr un crecimiento económico mucho mayor.

En esta época de acelerada globalización económica, para dar un paso adelante y lograr que nuestro país ingrese al próximo siglo en condiciones de competitividad y equidad, se requiere de cambios conceptuales y operativos sobre como fomentar la innovación y la misma competitividad de los sectores productivos desde un punto de vista estructural y no solo conjuntar los retos de la apertura comercial, la competencia en los mercados internacionales y en incremento de las exportaciones con un valor agregado, para el crecimiento de nuestra nación y sobre esta base, la distribución del ingreso y de las oportunidades a favor de la gente, pueden resumirse en un solo desafío: ampliar y mejorar las capacidades nacionales necesarias para aumentar la competitividad hacia afuera y la equidad hacia el interior.

La experiencia nos dice que las pymes reales están enfrentando situaciones comunes por lo cual requieren soluciones en puntos similares. Necesitan de manera urgente soluciones a sus planteamientos problemáticos y se presentara un método administrativo e interactivo con el proceso de consultoría para su inmediato apoyo.

Nuestro trabajo como consultores será ofrecer ideas concretas pero efectivas en cada área específica de la organización empresarial, como ingenieros industriales tenemos los conocimientos necesarios, los cuales servirá para visualizar la problemática desde otro punto de vista, que permite el apoyo de usar técnicas administrativas interactivas.

Este trabajo se realiza con la finalidad de diseñar un sistema de mejoramiento que permita evidenciar una alternativa de solución a la problemática detectada en la empresa EN MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, ÁREA DE VENTAS.

Aterrizando en la problemática que se detectará a través de factores priorizados, estos obtenidos a través de una lluvia de ideas con los responsables que se encuentran integrados como equipo de trabajo en el área de refacciones en la citada empresa con la ayuda de un software de dominio público denominado ISM, (administración estructurada interpretativa) de origen canadiense el cual opera con el álgebra booleana y a su vez trabaja con el código binario y permite la interrelacionalidad de factores que permiten, impiden o propician mejorar las condiciones de una situación actual, así el resultado obtenido será un diagrama de árbol que tendrá acentuadas las rutas críticas de la dicha situación actual de la organización en cuestión, estas rutas serán útiles para ubicar las mejores propuestas que al aplicarlas contribuirán en el incremento de la productividad y/o competitividad.

Cuando se habla de empresas como el caso de MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, ÁREA DE VENTAS, que ofrece servicios donde se realizan evaluaciones seguimiento de la calidad que prestan en general, surge el inconveniente de establecer un lenguaje común a todos los sectores para esta medición en términos de satisfacción al cliente. Esta imposibilidad de realizar evaluaciones comparadas de calidad y cantidad de prestaciones de servicio, se basa en la inexistencia o falta de un conjunto de indicadores que pongan de manifiesto el comportamiento de calidad de las empresas de un determinado sector.

En el capítulo 1, se encuentran las áreas funcionales, en las que se explican las generalidades de la empresa intervenida como su giro y tamaño, su razón de ser, hacia donde se dirige, sus políticas, su estructura orgánica, el área geográfica entre otros.

En el capítulo 2, está enmarcado el proceso de medición y análisis de productividad mediante la consultoría general, así como su definición, generalidades, propósito y fases o etapas en las que se divide este proceso.

En el capítulo 3, se hablará del análisis de la productividad aplicada en la empresa en comento, donde se aplica la detección de la situación actual de la organización por medio de dos técnicas de alto impacto denominadas TGN (técnica de grupos nominales) e ISM (administración estructural interpretativa), que nos guían al análisis de una pregunta inicial llamada pregunta raíz encontrando y estructurando los factores que estén ocasionando la inconsistencia y posteriormente con el resultado, que es el diagrama de árbol, diseñar la mejor propuesta que permita elevar las condiciones actuales de la organización.

Finalmente, en el capítulo 4, se hace notar el sistema de ayuda propuesto que servirá para cumplir los objetivos y lograr metas establecidas de ofrecimiento al cliente con un servicio de calidad que permita la satisfacción total.

JUSTIFICACION

En virtud que la empresa MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS, se presentan puntos críticos debido a la falta de factores que impiden mejorar las condiciones de la productividad, así como impiden dar un servicio totalmente satisfactorio a los clientes, que es la razón principal que permite se haga evidente una mala imagen de la organización.

Lo anterior obedece a hacer la detección de los factores que impiden el logro objetivo del área diagnosticada, así como diseñar un sistema de mejoramiento de la productividad que implique la participación del recurso humano que a su vez contribuya de forma directa en la productividad y/o competitividad de la misma empresa.

OBJETIVO GENERAL

DESCUBRIR ÁMBITOS DE OPORTUNIDAD EN MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, EN EL AREA DE VENTAS, CON EL FIN DE CONTRIBUIR EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD.

CAPÍTULO 1

ÁREAS FUNCIONALES

1 MARCO TEÓRICO:

1.1 ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

1..2 FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD

Un factor de producción es aquel elemento que interviene e el proceso productivo de un modo variable o susceptible de variación.

A) Factores externos

Incluyen la regulación del gobierno, competencia y demanda, están fuera del control de la empresa, estos factores pueden afectar tanto al volumen de la salida como a la distribución de las entradas.

Reglamentación del Gobierno. La legislación obrera, las leyes proteccionistas y las reglamentaciones fiscales inciden directamente o indirectamente sobre la productividad.

La reglamentación para proporcionar equilibrio entre el progreso industrial y las metas sociales deseadas, como un medio ambiente más limpio y lugares de trabajo más seguros no se consideran contraproducentes. Cualquier intento de reglamentar áreas diferentes de estas resulta generalmente conflictivo y confuso.

B) La calidad.

Con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

C) De producto.

Es un factor que puede influir grandemente en la productividad, usualmente se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías las cuales mejoran la productividad.

No todos están de acuerdo en que los gastos de investigación y desarrollo repercuten necesariamente en la productividad, se dice que la mayor parte de la investigación desarrollo está enfocada al desarrollo de productos y a resolver problemas de ambiente más que al mejoramiento de la productividad. Sin embargo, es innegable que la inversión en este rubro genera cambios importantes en la tecnología misma que repercute directamente en la productividad.

D) Proceso.

Estos factores incluyen flujo del proceso, automatización, equipo y selección de tipos de proceso. Si el tipo de proceso no se selecciona adecuadamente de acuerdo al producto y al mercado, pueden resultar deficiencias. Dentro de un proceso dado existen muchas formas de organizar el flujo de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad.

E) Fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo es tal vez el más importante de todos, está asociado a un gran número de sus factores: selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos.

F) El sindicato.

¿Han sido responsables los sindicatos de la disminución de la productividad?

Aun cuando hace falta mayor evidencia científica para contestar a esta pregunta, una muestra de 782 ejecutivos de diversas empresas, tomada por el Wall Street Journal, reveló la influencia negativa de los sindicatos sobre diversos factores incluyendo a la productividad; el sindicalismo no se opone abiertamente al incremento de la productividad, pero considera a su vez que a un incremento de la misma corresponde un incremento de salarios.

G) De capacidad e inventarios.

La capacidad en exceso, es con frecuencia, un factor que contribuye a reducir la productividad, la capacidad casi nunca puede ajustarse a la demanda, pero la planeación cuidadosa de la capacidad puede reducir tanto la capacidad en exceso como la capacidad insuficiente.

El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa.

Muy poco inventario puede conducir a la pérdida de ventas, volumen reducido y productividad más baja; demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y menor productividad.

La solución a este problema, para empresas con manufactura repetitiva son los sistemas de inventarios justo a tiempo.

1.3 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

A) Área de producción

La función de producción es un área particularmente necesaria dentro de una empresa. En una institución que está orientada hacia la manufactura de un producto, ya sea de consumo o de capital, la función técnica se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus ramas o especialidades. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición de la función técnica. Es muy cierto que en algunas instituciones, como en las del deporte, artísticas, sociales etc., la función técnica se identificará con alguna otra ciencia, arte o disciplina. Hemos hablado sobre dos conceptos interesantes: ingeniería y producción. Entonces surge de inmediato una pregunta: ¿es lo mismo ingeniería de producción y administración de la producción? La respuesta tajante es no. A pesar de que hay áreas considerables de interés mutuo, en términos generales el ingeniero de producción se encarga de diseñar el equipo físico, en tanto que el gerente de producción se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos, como son el dinero, el personal y materiales diversos. Producir es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible, pero ésta es sólo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de producción.

Funciones genéricas

Para comprender de manera más específica el funcionamiento del área de producción de una empresa, es necesario dividirla, como ya vimos con anterioridad. La división que utilizaremos es arbitraria, pero nos servirá para entender sus áreas de responsabilidad.

Ingeniería del producto

El producto es la razón de ser del área de producción, es el resultado más palpable de la interrelación entre la mercadotecnia y producción. La ingeniería se puede definir como “la actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad”. Esta tarea requiere de las siguientes sub funciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio y medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo.

Ingeniería de la planta

Diseño, aprobación, instalación, supervisión, mantenimiento y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto. También tiene como funciones el mejoramiento y la modernización, así como la seguridad y protección de las instalaciones físicas y el equipo utilizado para producir un producto o proporcionar un servicio. Entre las subfunciones de esta área mencionaremos las siguientes: mantenimiento, control del equipo de la planta, servicios auxiliares y operación.

Manufactura

Es el área encargada de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles. Dentro de esta área encontramos las siguientes subfunciones: talleres de subensambles y de ensamble final, áreas de reparación y servicios, almacenes para materia prima, así como productos terminados.

Departamento de control de calidad

Esta área establece límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que éstas se están cumpliendo. Las funciones que genera esta área son las siguientes:

- *Métodos de control.* Determinan formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos, partes o subensambles.
- *Medidas de control.* Mantienen la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.

Inspección y pruebas. Conducen el análisis y las medidas de control, rechazan productos.

Departamento de compras

También llamado de adquisiciones y abastecimiento. Generalmente lo encontramos dentro de la estructura funcional del área de producción de la micro, pequeña y mediana empresa. En particular, consideraremos a esta función como un área de responsabilidad y de suma importancia para cualquier organización. Por lo tanto, su análisis exige un apartado más adelante como área funcional, al mismo nivel de finanzas, recursos humanos o mercadotecnia.

B) Área de mercadotecnia

Todos los negocios, reducidos a sus aspectos básicos, sólo desempeñan dos funciones: crear un producto o servicio y comercializarlo. La mercadotecnia se puede definir como la actividad humana encaminada a satisfacer las necesidades y deseos por medio del proceso de intercambio. Éste se realiza cuando hay por lo menos dos partes, cada una con algo que ofrecer a la otra. En casi todo el mundo, el intercambio suele consistir en que una parte ofrece dinero a otra a cambio de un bien o servicio. Esto se consigue al aplicar el llamado principio de “adecuación”, es decir, tratar de conseguir los bienes o servicios de las personas más indicadas, procurando a la vez que las circunstancias de tiempo, lugar y precio sean satisfactorias. Una empresa no puede prescindir en absoluto del intercambio, pues su supervivencia depende de éste. El punto de partida de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos. El concepto de mercadotecnia se

puede poner en práctica por medio de la llamada mezcla mercadológica: plaza, precio, promoción y producto. Cualquier compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no la considera dentro de su estrategia agresiva de trabajo.

Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen, en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa. Así, no sólo ayudan a ésta a vender sus productos ya conocidos, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores.

Funciones genéricas

Mencionaremos a continuación los departamentos esenciales que conforman la estructura funcional de esta área. Investigación de mercados.

La responsabilidad principal de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información, con la finalidad de servir a la gerencia a tomar decisiones para señalar planes y objetivos del área mercadológica.

Planeación y desarrollo de productos

La responsabilidad de este departamento es preparar, de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos para el desarrollo de nuevos productos; así como analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, de mercado o de competencia.

Ventas

Este departamento tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos, para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con políticas y métodos definidos.

Asimismo, tiene a su cargo la elaboración de los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.

Promoción

Le corresponde mantener siempre activo el contacto empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear, estimular y sostener la imagen de la empresa y sus productos, para facilitar el desarrollo de una más productiva actividad de ventas.

Publicidad

Es el departamento que tiene como función principal realizar estudios y campañas para la presentación y promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Además, coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, T.V., cine, revistas, exteriores, etcétera).

Reparto

Tiene la responsabilidad de llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final, según sea el caso, así como de organizar los embalajes y el despacho de acuerdo con pedidos, y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

C) Área de finanzas

En la administración de cualquier organización productiva o de servicios es indispensable tomar dos decisiones fundamentales en lo que a dinero se refiere: la inversión y el financiamiento, sin importar si la empresa es de nueva creación o se trata de una evaluación de las ya existentes. Es inevitable hablar de dinero en nuestra vida contemporánea. Nada, absolutamente nada, se realiza en esta sociedad en que vivimos sin el “amo” dinero: nacer, estudiar, divertirse, alimentarse,

morir... Todo tiene un costo. Actualmente, la empresa debe enfrentar innumerables situaciones de dinero, es decir, que sus problemas u obligaciones dentro de la sociedad no simplemente se reducen al aspecto mercadológico, de relaciones laborales o ingeniería del producto, sino que también tiene que planear, vigilar y hacer rendir sus recursos económicos (su dinero). Y para ello cuenta con un área llamada finanzas. El concepto de finanzas lo podemos definir de la siguiente manera: es la función dentro de la organización que tiene como objetivos la obtención y aplicación de los recursos financieros. La estructura financiera consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos.

La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del pasivo con el grado de liquidez de las partidas del activo permite determinar las relaciones existentes entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento, así como también juzgar si la estructura financiera está equilibrada o no. Las actividades del administrador financiero en una empresa pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la misma. Sus tres funciones primarias son:

1. Planeación y análisis financieros.
2. Determinación de la estructura de activos.
3. Manejo de la estructura financiera.

Funciones genéricas

A continuación analizaremos la estructura organizacional del departamento de finanzas.

Gerencia de finanzas

Ocupa un lugar importante en la empresa, ya que en la actualidad no sólo debe llevar un registro actualizado de las operaciones pasadas, sino que participa en los pronósticos de las operaciones y en una planeación hacia el futuro. El ejecutivo en finanzas profundamente involucrado en la administración del capital de trabajo

incluye actividades como crédito y cobranza, sistemas contables y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos, entre otras. Así, podemos dividir el área de finanzas en dos grandes funciones: contraloría y tesorería.

- *Contraloría*

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones: a) Planeación para el control. b) Información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera. c) Administración de impuestos. d) Informes al gobierno. e) Coordinación de la auditoría interna. f) Protección de los activos de la empresa. g) La nómina.

- *Tesorería*

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones: a) Establece programas para la obtención de capital. b) Mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía. c) Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos, es decir, guarda relaciones con los bancos. d) Se responsabiliza en el aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces. e) Controla el crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía. f) Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía. g) Formulación de los presupuestos de efectivo. h) Administración de seguros y fondos de pensión.

Comités de finanzas

Este tipo de organización está conformado por ejecutivos seniors con distintas habilidades y experiencias que establecen políticas generales y toman decisiones de gran importancia.

D) Área de personal

“La raíz es el hombre”. Ésta es una frase que nos dice todo, por ende, cualquier análisis que pretenda hacerse de la empresa, de su organización y sus objetivos, pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana involucrada. El

directivo debe estar consciente de que los colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial, y que su cuidado, o su descuido, puede ser la causa del éxito o fracaso de sí mismo o de la empresa. Un directivo, igual que una empresa, es tan grande como su equipo de colaboradores. Éstos pueden ser un recurso o una amenaza, una inversión o un gasto, una solución o un problema; en fin, pueden ser la causa de su prosperidad o su debacle. Peter Drucker, el gran gurú contemporáneo de la administración, nos dice lo siguiente: “La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente”. Con esto nos adelantamos a opinar que un buen directivo debe contar con cuatro grandes habilidades en el campo de los recursos humanos: la de seleccionar, la de capacitar, la adiestrar, así como la de motivar a su personal. El recurso humano es como los diamantes: difíciles de encontrar, difíciles de pulir y difíciles de conservar.

Funciones genéricas

Principales funciones del área de personal: el maestro Arias Galicia maneja los siguientes departamentos con las consecuentes funciones y subfunciones del área.

Empleo

Es el departamento que tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con una planeación de recursos humanos. Dicha función está respaldada por un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción e integración del personal, así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo. Además, es el departamento que tiene el primer y el último contacto con el personal que trabaja en la empresa.

Administración de sueldos y salarios

Es su responsabilidad que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Relaciones laborales

Es el departamento que tiene como responsabilidad principal lograr que las relaciones existentes entre la dirección y el personal (como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador) sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. En él encontramos las siguientes subfunciones: comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación, desarrollo del personal y entrenamiento.

Servicios al personal

Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal. Las funciones principales por desarrollar en esta área son las siguientes actividades: recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

Planeación de recursos humanos

Este departamento tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal, con sus consecuentes requerimientos de programas de capacitación y desarrollo.

E) Área de adquisiciones y abastecimiento

Antes era conocida como el departamento de compras. Esta área de responsabilidad ha evolucionado desde una simple función de oficina hasta un

concepto estratégico de la empresa como área funcional, ya que debemos considerar que, en algunos productos, de cada peso vendido, 30 ó 40% de sus costos de producción se encuentra en los materiales comprados. Esta situación exige a la empresa contar no sólo con un personal altamente capacitado en el área de finanzas o mercadotecnia para obtener las mejores utilidades, sino también que sea un personal suficientemente capacitado para abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio; una disminución de 3% en los costos de las compras podría aumentar 25% de utilidad. La organización requiere de todo tipo de insumos para trabajar: servicios bancarios, seguros contra siniestros, muebles, equipos de reparto, maquinaria, productos naturales (agua, madera), algún químico especial, equipos de seguridad, etc. Todos ellos intervienen directa o indirectamente en el producto o servicio que ofrece la organización y se necesita adquirirlos o comprarlos en forma prevista o rutinaria. En este momento cabe hacerse la pregunta: ¿por qué cambió el concepto de compras si, de hecho, todo lo que necesito lo tengo que comprar al de adquisiciones y abastecimiento? Para dar respuesta, diferenciaremos todo aquello que se compra o se adquiere en dos grandes tipos: el primer tipo comprende a los elementos o insumos que se requieran para la elaboración, desarrollo y venta del producto o servicio y al cual llamaremos abastecimiento; por ejemplo, una panadería necesita de diesel o gas, harina, huevos, aceite, etc., para elaborar pan.

Ahora bien, existen unas segundas compras a las que llamaremos adquisiciones y son todos los elementos o insumos que la empresa utiliza para desarrollar sus funciones y que no tienen que ver directamente con el producto o servicio; por ejemplo, un frigobar, muebles para la sala de espera del gerente, cuadros, macetas o esculturas para ornato, etcétera.

Funciones genéricas

En la estructura funcional de esta área encontramos, de manera general, los siguientes departamentos con sus respectivas funciones.

Investigación sobre materiales y compras

Este departamento se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; además, debe predecir el abastecimiento, la demanda y el precio de los principales artículos comprados, y efectuar el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.

Departamento de compras

Es el área que se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesitan para la realización de los objetivos, con base en la clase y la cantidad fijada por los programas de producción, el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiera materiales. También tiene entre sus responsabilidades la función de venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados.

Almacenes

Esta función controla físicamente, y mantiene, todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.

Control de inventarios

La función de control de inventarios tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados de partes y materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes y materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además, este departamento tiene la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como

herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, de reparación y de operación.

Recepción

El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan y de su identificación, así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.

Tráfico

Este departamento tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los embarques, revisión y aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga y descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otra pérdida.

A) GENERALIDADES DE LA EMPRESA A INTERVENIR:

1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.4.1.- Antecedentes de MASECA, Chinameca, Veracruz, México.

MASECA es una empresa que se inició en 1940, su primera planta procesadora de Harina de Maíz Nixtamalizado se instaló en Cerralvo, N.L., inicialmente ante la alta demanda del producto y la nula competencia no se consideraba el SERVICIO Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE como algo fundamental para la supervivencia de la compañía en el sector de mercado donde compite, MASECA se instala en Chinameca, Ver., en el año de 1978.

Posteriormente ante la apertura de las fronteras al comercio internacional y la Globalización de los Mercados, la empresa empieza a incursionar en los Sistemas de Calidad, siendo pionera en su ramo.

En 1994 se inicia la implementación de los Sistemas de Calidad Clase mundial:

- ISO 9000
- 5 Ss
- AIB
- Sugerencias de Mejora KAIZEN
- Control Estadístico de Procesos
- Procesos Auto controlados
- TPM
- PHVA

1.5 GIRO DE LA EMPRESA

La empresa MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, tiene por objetivo la Producción, comercialización y distribución de Harina de Maíz Nixtamalizado.

1.6 MISIÓN DE LA EMPRESA

“Transformar a GRUMA México en una compañía especializada en Producción, comercialización y distribución de alimentos de su base de negocios”

1.7 VISIÓN DE LA EMPRESA

“Ser el líder absoluto en la producción y comercialización de harinas y tortillas de maíz y trigo a nivel nacional, así como un productor importante de alimentos básicos derivados y de valor agregado”.

1.8 VALORES DE LA EMPRESA

1. Honestidad

Comportarse decentemente y de manera responsable en todas nuestras acciones

2. Integridad

Asumir responsabilidad individual en todos nuestros actos

3. Respeto

Tratar a los demás como quieres que te traten

1.9 POLITICA DE CALIDAD

La satisfacción total del cliente, debe normar todas y cada una de las decisiones, acciones y trabajos que realicemos, a este efecto, debemos mejorar continuamente nuestros productos, procesos y servicios; ello constituirá nuestra meta diaria.

CAPÍTULO 2
PROCESO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE
PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA CONSULTORÍA
(PROCESO DE LA CONSULTORÍA).

2.1 GENERALIDADES DE LA CONSULTORÍA

Cundo se habla de la situación de una empresa es obligatorio mencionar los problemas que en ella encontramos, sabiendo que un problema implica una desviación de los acontecimientos. Si no se tienen objetivos, no hay problemas.

En términos generales la consultoría es un servicio que presta un agente externo o interno para la solución o mejora de un problema. Las empresas contratan los servicios de un consultor para conseguir consejos de una persona que tiene la experiencia con situaciones similares o al menos tiene conocimientos teóricos que puedan contribuir con la situación negativa de la empresa.

La consultoría no es una relación laboral en sí es una prestación de servicios, ya que no existe subordinación entre el cliente y el consultor.

El profesional pone sus conocimientos teóricos y su experiencia a disposición de los clientes a los que presta servicios a cambio de una remuneración apropiada. Los verdaderos profesionales se caracterizan por el espíritu de servicio: atienden a los intereses y necesidades de su cliente, a los que subordinan su propio interés. Sin embargo, consideran el interés del cliente debe una perspectiva social más amplia y tienen presentes las necesidades y los intereses sociales mientras prestan servicios a los clientes individuales

2.2 RASGOS PARTICULARES DE LA CONSULTORÍA

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas.

El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

LA CONSULTORÍA ES ESCENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc.

Cierto es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

LA CONSULTORIA ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA RESOLVER PROBLEMAS PRACTICOS.

LA CONSULTORIA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS.

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

2.3 RELACIÓN CONSULTOR-CLIENTE

El consultor debe establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.

En el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos.

La misión del consultor es concreta, entonces, a hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

Es importante que el cliente y los consultores definan con precisión las áreas, procesos e indicadores que se pretenden mejorar, los límites de la intervención y en qué etapa se deberá retirar el grupo de consultores.

Estilo experto:

El consultor se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al equipo, y por lo tanto se vuelve independiente. La palabra "RESCATAME" simboliza el tipo de interacción que los miembros del equipo de trabajo desean establecer con el consultor.

Estilo servidor:

El consultor pierde su interdependencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del equipo de trabajo o del líder formal. La palabra que resume el tipo de interacción que este estilo genera es "SIRVEME".

Estilo colaborador:

En este estilo hay una clara definición de las responsabilidades que corresponden a ambas partes de los términos que van a orientar la relación. En tal caso, el equipo y el consultor mantienen un vínculo de interdependencia. La frase que caracteriza este tipo de interacción es "TRABAJEMOS JUNTOS".

El consultor puede entender el contacto inicial como un proceso y como una herramienta para establecer la relación con el equipo de trabajo y fijar objetivos comunes; así como usar un estilo apropiado para propiciar en los miembros un análisis de su situación. Esta última consideración motiva a las personas a tomar una responsabilidad activa respecto a su condición actual y su estado futuro.

2.4 PREPARACIÓN INICIAL

En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

La etapa de preparación inicial, iniciación o entrada debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivos en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicación debe hacerse a la preparación de los consultores internos que serán la semilla de la mejora continua y los líderes de ella en la organización.

En resumen, lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.

4. Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo).
5. Realización de un diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

2.5 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

El objetivo del diagnóstico es **DEFINIR LOS PROBLEMAS** que afronta el cliente, **EXAMINAR DE FORMA DETALLADA SUS CAUSAS** y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución.

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad:

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futuras

El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados, un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y ayudarla en el proceso de cambio.

2.6 PLAN DE ACCIÓN (PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN)

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa.

El equipo de diseño debe **elaborar el plan de acción concreto** que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la Organización, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

1. Acciones directas.
2. Acciones indirectas

2.7 ACCIONES DIRECTAS

Las acciones directas por lo general tienen las siguientes características.

1. Depende de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tiene un consenso aplastante.
2. Van dirigida a unas pocas dimensiones esenciales muy concretas.
3. Son por lo general correctivos o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundo o complejos estando en su mayoría estructuradas.

4. Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o a corto plazo.
5. No presentan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y financieros.

2.8 ACCIONES INDIRECTAS

Las acciones clasificadas como indirectas por lo general tienen las características siguientes.

1. Depende de una decisión externa la acción en si consiste en convencer fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en la distancia superiores.
2. Depende de una decisión interna pero las acciones definitivas seguirán después de un estudio más profundo el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
3. Requiere de una preparación previa requiriendo estos plazos normalmente medidos o largos, la acción en si es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

2.9 APLICACIÓN (IMPLEMENTACIÓN O PUESTA EN PRÁCTICA)

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos

imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. Preparar las condiciones para la implementación: En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.
2. Implementación de cada acción: La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

2.10 CONSULTORÍA GENERAL EN LAS EMPRESAS DE MÉXICO

La definición de la consultoría de empresas la podemos enmarcar de la siguiente manera: es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.

El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

En Estados Unidos de Norteamérica existen más de 7000 firmas de consultoría de empresas y en México cada día se contratan más los servicios de las empresas que se dedican a la consultoría.

Las cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos, el crecimiento de la consultoría ha sido muy notable los últimos 25 años.

En los países desarrollados las grandes empresas, las medianas e incluso las pequeñas, emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales.

En algunos países, las empresas pequeñas disponen de servicios de consultoría subsidiados por los gobiernos, como parte del fomento de la pequeña empresa.

Hoy, las empresas más competitivas, son necesariamente las empresas intensivas en conocimiento y capacitan permanentemente a sus colaboradores a todos los niveles.

La consultoría puede desempeñar un papel muy importante como detonador del desarrollo económico y social de las empresas y del país.

CAPÍTULO 3

**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE
LA CONSULTORÍA GENERAL EN MASECA,
VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS**

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN:

3.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1.1 CONTACTO Y CONTRATO CON EL EMPRESARIO

Antes de llevar a cabo el ofrecimiento del servicio de consultoría es necesario tener un conocimiento general de la situación que prevalece en la organización. Esto nos permitirá brindar una propuesta atractiva, creando así expectativas favorables en el empresario o encargado de la contratación.

Cuando creamos oportuno proceder a entrevistarnos con el empresario no debemos olvidar que la imagen profesional es sumamente importante, de igual manera nos favorecerá presentar una carta de presentación del Centro de Evaluación de Competencia Laboral dirigida al responsable del manejo de la información, y a su vez firmando un convenio entre consultor empresa para proceder con la realización del diagnóstico de evolución (**Ver anexo 1**), en donde describiremos nuestro servicio, y los beneficios que se obtendrán con él.

3.1.2 PREGUNTA RAÍZ

Una vez contratado el servicio, requeriremos del apoyo de los responsables de las distintas áreas (a quienes llamaremos grupos de expertos) de la organización, con los cuales serán aplicadas las técnicas de consultoría. En este caso serán aplicadas la TGN (Técnica de Grupos Nominales) y la ISM (Sistema de Interpretación Modular), este proceso llevara un máximo de cuatro horas en las cuales se requiere la atención del grupo de expertos en un espacio a puerta cerrada.

Se les preguntara que problemas creen que este presentando la empresa y en base con esto se genera una pregunta (pregunta raíz), con la cual se detectaran los problemas con que cuenta la organización actualmente. Realizando el diagnostico en la empresa MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS, se concluyó que el área de oportunidad está basada en la atención al cliente, por lo cual la pregunta generada es:

¿QUE FACTORES IMPIDEN MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS?

3.1.3 TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN)

¿Para qué sirve?

Permite a un grupo de trabajo llegar a un consenso en la importancia que tiene algún tema, problema o solución que se esté revisando de acuerdo a su nivel de importancia y de acuerdo a las prioridades establecidas por el grupo.

Se establece un compromiso por parte del equipo en las elecciones que se han tomado por ellos mismos, así como una participación igualitaria en el proceso.

Es una técnica que permite libertad para priorizar temas, sin existir dominancia de miembros del grupo de trabajo que sean fuertes sobre los que lo son menos. Al llevar a cabo este proceso es posible evidenciar si existe consenso y si no es así hace posible el discutir abiertamente desacuerdos sobre un punto específico para llegar a soluciones.

Para llevar a cabo esta técnica se necesita de un salón o un lugar apartado donde los expertos puedan concentrarse y dedicarle la importancia necesaria a la técnica. También se necesita de un equipo multimedia para la proyección del procedimiento a los expertos.

Como primer término el consultor se presenta ante el grupo de expertos, les ha de dar una pequeña introducción de lo que es la consultoría y la técnica TGN, siguiendo con la explicación de para qué sirve y cuáles serán los beneficios que se obtendrán, con sus respuestas, siempre y cuando se realice con seriedad.

Ventajas

1. Construye un compromiso con la elección del grupo;
2. Produce ideas más creativas que los grupos interactivos;
3. Coloca a los miembros más tímidos en el mismo lugar que los miembros más dominantes;
4. Visibiliza el consenso del equipo (o la falta del mismo), lo que conduce a una mayor discusión entre los participantes;
5. Produce una mayor satisfacción para los participantes;
6. Conduce a un mayor sentimiento de finalización y cumplimiento;
7. Disminuye la presión en los participantes.

Limitaciones

1. Requiere una mayor preparación previa, lo que significa que no puede ser una técnica espontánea.
2. Tiende a estar limitada a una reunión con propósito único, tema único; es difícil cambiar de asunto en medio de la reunión.
3. Requiere un acuerdo de todos los participantes en el uso del mismo método estructurado, a lo que algunos se pueden resistir.

La técnica del grupo nominal, TGN, combina los aspectos del voto silencioso con la discusión limitada para ayudar a conseguir el consenso y así llegar a una decisión de grupo.

¿Cuándo se deberá utilizar?

Utilice la técnica del grupo nominal, cuando:

Trate con un problema sensible, que genere controversia, o sea muy importante, y usted piense que las opiniones contrarias y una infinidad de detalles puedan paralizar la discusión. (al utilizar la técnica, la primera ronda de ideas se genera silenciosamente, así que la discusión no se presenta hasta que todas las ideas han sido presentadas).

Usted desea asegurar una participación igual de todos los miembros del grupo (al utilizar la técnica, cada miembro del grupo tiene una oportunidad igual de contribuir, sin tener en cuenta su rango, su edad y su personalidad)

Cuando un equipo ha identificado la causa real de un problema, pero es difícil identificar la dirección de la acción entre muchas alternativas.

Para llevar a cabo esta técnica se necesita de un salón o un lugar apartado, donde los expertos puedan concentrarse y dedicarle la importancia necesaria a la técnica, también se necesita de una PC y un cañón para proyectar al grupo de expertos el procedimiento:

Como primer término el consultor se presenta antes al grupo de expertos, les da una pequeña traducción de lo que se trata la consultoría y la técnica TGN siguiendo con la explicación de para qué sirve y cuáles serán los beneficios que se obtendrán, con sus respuestas, siempre y cuando se realice con seriedad.

En la proyección se les plantea las reglas que deben seguir:

- Levantar la mano para pedir la palabra
- No se vale enojarse
- Apagar celular
- Opinar sobre ideas propias
- No abandonar el recinto
- El gerente no debe estar presente
- El gerente y los empleados deben ser sinceros
- No abstenerse de votar

Terminando esto se inicia la encuesta.

ETAPA 1 LISTA DE FACTORES:

Primero se les proporciona una hoja al grupo de expertos donde ya viene generada la pregunta raíz, en la cual anotan en forma de listado los factores que ellos consideren de mayor prioridad que estén afectando la organización, contestando a la pregunta raíz, para esto se les da un tiempo de 10 minutos y se les pide que cada uno opine, sobre ideas propias, ya que de lo contrario el diagnóstico no tendrá los resultados satisfactorios o los que en realidad estén aquejando a la empresa de MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS.(ver anexo 2)

Una vez pasado los diez minutos se le pregunta a cada uno cual fue su primer factor que anotaron para escribirlo en la hoja de cálculo (Excel) en forma de listado. Y así los demás podrán ver las opiniones de sus compañeros, cuando el último experto dice su primer factor, ahora se recurre a preguntar por el segundo factor y así sucesivamente hasta acabar con todos los factores que hayan escrito.

ETAPA 2 CLARIFICACION DE IDEAS:

La siguiente fase se procede a recoger las hojas de factores ya que estos deben de estar a la vista de todos en la proyección y se hace una clarificación de ideas o factores, que consiste en preguntar a cada experto a que se refiere o que quiere decir con cada una de las ideas que aporta, para que todos los expertos se encuentren en el mismo camino. Algunos de los factores que no se encuentren bien formulados se van corrigiendo uno a uno para que los demás expertos tengan claras las ideas que el otro compañero haya anotado y así evitar confusiones y de que no existan dudas de ningún factor. **(Ver anexo 3).**

ETAPA 3 SELECCIÓN EN LA LISTA DE IDEAS GRUPALES:

Terminada la clarificación de ideas, estas dejan de ser individuales para convertirse en ideas grupales y se proporciona a los expertos cinco tarjetas en las cuales anotaron que cada cual considero más importante del listado de ideas grupales, un factor por cada tarjeta. Primero se anotó el número que corresponde al listado que se proyectó, este número se colocó en el recuadro donde dice número, posteriormente se anotó en el recuadro que dice descripción, el factor que consideraron de su prioridad. **(Ver anexo 4).**

ETAPA 4 VOTACION EN LAS IDEAS SELECCIONADAS

La siguiente etapa consiste en pedir a los expertos que de los cinco factores que eligieron escojan la que consideren más importante y a ella que le pongan el número 5 dentro del cuadro destinado. De las cuatro que quedan ahora se les pide escojan a la que consideren menos importante y esta llevará dentro del recuadro el número 1, de las tres que quedan que escojan la que consideran más importante y el número que se le asignará será el número 4, quedando dos se escoge la que se considere menos importante y llevará el número 2 y por lógica la que resta llevará el número 3.

Se anotan los números por prioridad:

1. Número 5 mayor importancia
2. Número 1 menor importancia
3. Número 4 mayor importancia
4. Número 2 menor importancia
5. Número 3 mayor importancia

ETAPA 5 PROYECCION DE VOTACION:

Esta etapa consiste en que los expertos acomoden las tarjetas de mayor a menor según el número que anotaron en el recuadro de la etapa anterior y se le pide a cada uno que digan a que factor le otorgaron el número 5 para ir anotando este número en la proyección de la lista de factores grupales, después de que cada uno diga a que factor le pusieron el número 4 y nuevamente anotar en la lista de factores grupales y así sucesivamente hasta llegar con el último factor del número.

ETAPA 6 LISTA DE FACTORES PRIORIZADAS

Ahora de acuerdo a esta selección se hará una nueva lista de factores a la cual se llamará **lista de factores priorizados** que se seleccionaran de la siguiente manera: el factor que tenga más números 5 será el primer factor y se le asignará el número 1, de los que quedan el que tenga más números 5 será el segundo y se llevará el número 2, hasta acabar con los 5 y poniendo en la lista el numero en forma ascendente según se hayan seleccionado, después de que se hayan terminado los números 5, ahora toca el turno a los numero 4 y en la lista de factores continuará el factor que tenga más números 4 y anotar el número que corresponda a la lista, y se procede de manera similar a lo anterior, después toca el turno a los números 3 y luego a los 2 y por último los factores con el número 1.

Con este conteo se volvieron a ordenar los factores en forma definitiva, los cuales fueron con los que se trabajó.

Y es hasta aquí donde acaba la técnica TGN con la lista de factores priorizados, la cantidad de ellos depende de la votación en las ideas seleccionadas.

Las tarjetas que utilizaron los expertos para este conteo se les recogieron y se guardaron.

Al grupo de expertos se les dio un receso de 15 minutos de tiempo en el que el consultor utiliza el programa para llevar a cabo la aplicación de la técnica ISM. (Modulación Estructural Interpretativa).

3.1.4 ADMINISTRACIÓN ESTRUCTURADA INTERPRETATIVA (ISM)

ISM. MODELO ESTRUCTURAL INTERPRETATIVO. Es un software de origen canadiense que trabaja con álgebra booleana, con números binarios, que nos permite relacionar los factores que afectan la situación real de la empresa. Nos da como resultado un esquema gráfico que nos marca rutas críticas, Posteriormente se realiza un dígrafo que es una representación gráfica de la problemática o situación actual de la empresa que se tenga en cuestión.

En la aplicación de esta técnica, se realiza con una serie de pasos que son útiles para hacer evidente la situación actual de la organización de manera gráfica representativa (**Ver anexo 5**).

Cabe hacer mención que en todo momento estos resultados comentados son en virtud de agregar la pregunta raíz y la lista de factores priorizados y ordenados, también como producto último de la aplicación de la TGN que se enmarca como la causa de la situación actual problemática de la empresa.

Una vez que el programa hizo la relación de los factores, se les pide a los expertos regresen al sitio de aplicación del proceso de consultoría y que pongan su total atención, también se les proporciona dos tarjetas a cada uno las cuales tienen la palabra SI y la palabra NO, en el proceso se les muestra a través de una pantalla visible para todos una serie de preguntas con los factores relacionados interponiendo la frase “Provoca o Agrava”, las cuales se les pide que al momento de hacerse notar las preguntas, ellos respondan de manera inmediata levantando la mano y mostrando su tarjeta con la respuesta que ellos consideran apropiada, sea afirmativa o negativa con el propósito que el programa en comento continúe con la relación de los factores a contrastar. Esto se realiza hasta que el programa termine de relacionar la totalidad de los factores.

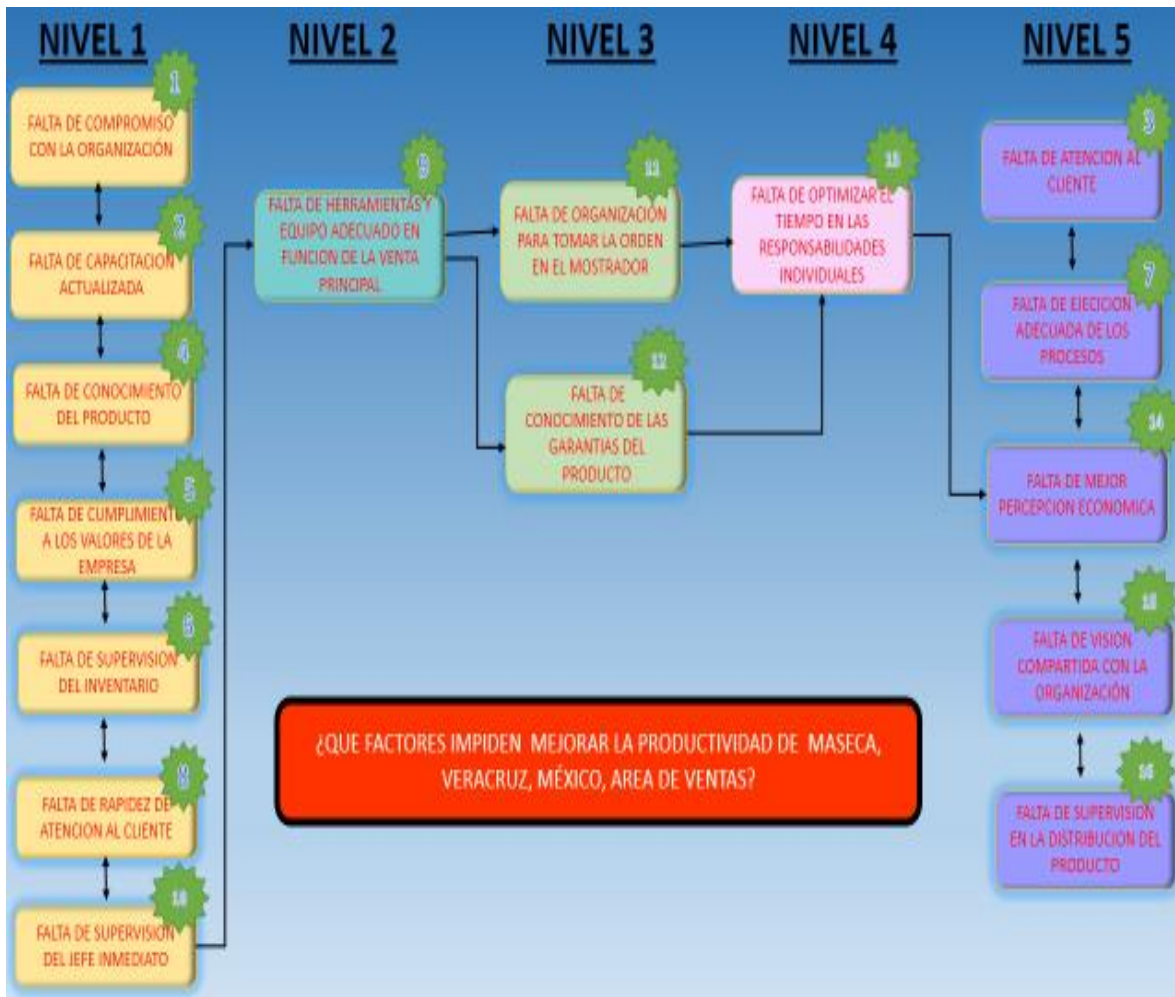
Ya que se termina de relacionar todos los factores, el programa da un resultado de la problemática por medio de un diagrama de árbol que en este caso nos muestra una serie de 5 niveles. **(Ver anexo 6).**

En este diagrama en particular los factores que se encuentra en el último nivel son los factores de mayor importancia y por lo cual son los que ocasionan la problemática principal y de estos se desencadenan los demás niveles con sus respectivos factores como aparecen en el dígrafo, hasta llegar al nivel I que son los factores de menor impacto.

3.1.5 DÍGRAFO

El diagrama de árbol que surge de la corrida de escritorio se muestra por medio de un dígrafo (representación gráfica de la situación actual de la organización).

En este dígrafo se muestran los factores que impiden mejorar la productividad de MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS, estos factores se encuentran relacionados mediante flechas indicando la procedencia del problema, la ruta más acentuada es a la cual se debe hacer mayor énfasis en cuanto a atención se refiere, ya que es la **ruta crítica** reflejada como producto de la participación activa de los responsables del área de refacciones.



De acuerdo con el resultado que nos proporcionó la aplicación del proceso de consultoría, con la ayuda de las técnicas administrativas, interactivas (TGN E ISM) conjuntamente con los responsables de las sub áreas que integran el área de refacciones se obtuvo el diagrama anterior mostrado denominado DÍGRAFO.

A partir de este esquema grafico mostrado y tomando en cuenta las rutas criticas acentuadas, estas permiten EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE AYUDA para atenuar los problemas o áreas de oportunidad que afectan la situación actual de esta empresa y a su vez permitan hacer de esta, una organización más productiva y como consecuencia lógica más competitiva.

DISEÑO DE SOLUCIONES INTELIGENTES PARA LAS EMPRESAS

3.1.6 DISEÑO DEL SISTEMA DE AYUDA (PROPUESTA DE MEJORA)

Aquí se procede a diseñar las propuestas de mejora para atenuar los problemas o áreas de oportunidad que aquejan a la empresa, estas propuestas se muestran mediante un formato que se llama **propuestas de mejora**, el cual lleva 4 columnas en las que se describen de manera específica los siguientes puntos: el nivel del dígrafo, el número del factor, el factor problema y la propuesta de mejora para disminuir las causas que son los factores que impiden el mejoramiento de la productividad de la organización intervenida.

A continuación, se puede apreciar las propuestas de mejora, que son el diseño del sistema de ayuda para MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS, que toda vez se apliquen en orden de importancia y/o interés para los trabajadores y la organización serán un detonante para mejorar las condiciones actuales que se tienen.

PROPUESTAS DE MEJORA

NIVEL DE DIGRAFO	CAUSA N°	PROBLEMA	PROPUESTA
5	(3)	FALTA DE ATENCION AL CLIENTE	Programar capacitación al personal, enfocado a la atención adecuada al cliente, a fin de lograr satisfacción en el mismo.
	(7)	FALTA DE EJECICION ADECUADA DE LOS PROCESOS	Realizar una adecuada planeación y gestión de los procesos que se realizan en el departamento de refacciones, con la finalidad de que estos

			servan en dar cumplimiento a los estándares de la organización.
	(14)	FALTA DE MEJOR PERCEPCION ECONOMICA	Realizar análisis de las cargas de trabajo para que en función de ellas se ubique el porcentaje de productividad y así se pueda calcular la percepción.
	(15)	FALTA DE VISION COMPARTIDA CON LA ORGANIZACIÓN	Analizar la planeación estratégica y enfocar a los trabajadores donde se encuentra ubicada la organización y hasta donde se quiere llegar para que el personal se comprometa y se sienta parte de la organización.
	(16)	FALTA DE SUPERVISION EN LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO	Gestionar una auditoria quincenal, al menos del inventario en almacén, propio del área de refacciones, con el fin de adquirir más controles y atenuar o disminuir faltantes.
4	(13)	FALTA DE OPTIMIZAR EL TIEMPO EN LAS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES	Elaborar programa de méritos e incentivos para el personal. Tiene como objetivo atraer y mantener el talento y la competitividad en la organización, estimular el desempeño del personal hacia los resultados deseados y optimizar el uso de recursos económicos disponibles. Curso de Administración de Tiempo y análisis de tiempos y movimientos para optimizar recursos existentes y/o disponibles.
3	(11)	FALTA DE ORGANIZACIÓN PARA TOMAR LA ORDEN EN EL MOSTRADOR	Compartir la revisión del manual de procedimientos con los trabajadores, con el propósito de ubicar los alcances y beneficios, así como conocer el

			procedimiento para el desarrollo de sus actividades.
			Curso del proceso administrativo.
	(12)	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LAS GARANTIAS DEL PRODUCTO	Realización de un taller de conocimiento del producto que se distribuyen en el área de ventas.
2	(9)	FALTA DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO ADECUADO EN FUNCION DE LA VENTA PRINCIPAL	Cursos de formación de equipos de alto desempeño, con la finalidad de lograr el máximo de resultados con los recursos existentes.
1	(1)	FALTA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	<p>Analizar la planeación estratégica y enfocar a los trabajadores donde se encuentra ubicada la organización y hasta donde se quiere llegar para que el personal se comprometa y se sienta parte de la organización.</p> <p>Elaborar programa de méritos e incentivos para el personal. Tiene como objetivo atraer y mantener el talento y la competitividad en la organización, estimular el desempeño del personal hacia los resultados deseados y optimizar el uso de recursos económicos disponibles.</p>
	(2)	FALTA DE CAPACITACION ACTUALIZADA	Realizar un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación con el fin de mejorar la productividad de la organización desde este ángulo.

(4)	FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	Realización de un taller de conocimiento del producto que se distribuyen en el área de refacciones.
(5)	FALTA DE CUMPLIMIENTO A LOS VALORES DE LA EMPRESA	Analizar la planeación estratégica y enfocar a los trabajadores donde se encuentra ubicada la organización y hasta donde se quiere llegar para que el personal se comprometa y se sienta parte de la organización.
(6)	FALTA DE SUPERVISION DEL INVENTARIO	<p>Crear un programa o reporte diario de corte de ventas con el fin de tener un control de las mismas.</p> <p>Gestionar una auditoria quincenal, al menos del inventario en almacén, propio del área de refacciones, con el fin de adquirir más controles y atenuar o disminuir faltantes.</p>
(8)	FALTA DE RAPIDEZ DE ATENCION AL CLIENTE	Programar capacitación al personal, enfocado a la atención adecuada al cliente, a fin de lograr satisfacción en el mismo.
(10)	FALTA DE SUPERVISION DEL JEFE INMEDIATO	Crear un programa o reporte diario de corte de ventas con el fin de tener un control de las mismas.

3.1.7 MODELO CONCEPTUAL

Se agrupan las propuestas de mejora en el área de refacciones de la empresa MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS. Esto consiste en seleccionar todas las propuestas en acciones que se materialicen en beneficio de las diferentes sub áreas que integran el área de refacciones y con esta selectividad poder programar en un grado de importancia para la organización, todas las acciones que mayor impacto demuestren y sobre todo contribuyan con el incremento de la productividad.

En este caso los espacios funcionales de esta área de refacciones son:

1. Sistema de recursos humanos
2. Sistema de administración
3. Sistema de ventas/ mercadotecnia

Propuestas agrupadas por áreas funcionales.

1. Sistema de recursos humanos	
1.1	Programar capacitación al personal, enfocado a la atención adecuada al cliente, a fin de lograr satisfacción en el mismo.
1.2	Realizar análisis de las cargas de trabajo para que en función de ellas se ubique el porcentaje de productividad y así se pueda calcular la percepción.
1.3	Gestionar una auditoria quincenal, al menos del inventario en almacén, propio del área de ventas, con el fin de adquirir más controles y atenuar o disminuir faltantes.
1.4	Elaborar programa de méritos e incentivos para el personal. Tiene como objetivo atraer y mantener el talento y la competitividad en la organización, estimular el desempeño del personal hacia los resultados deseados y optimizar el uso de recursos económicos disponibles.

1.5	Compartir la revisión del manual de procedimientos con los trabajadores, con el propósito de ubicar los alcances y beneficios, así como conocer el procedimiento para el desarrollo de sus actividades.
1.6	Analizar la planeación estratégica y enfocar a los trabajadores donde se encuentra ubicada la organización y hasta donde se quiere llegar para que el personal se comprometa y se sienta parte de la organización.
1.7	Realizar un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación con el fin de mejorar la productividad de la organización desde este ángulo.

2. Sistema de administración

2.1	Realizar una adecuada planeación y gestión de los procesos que se realizan en el departamento de ventas, con la finalidad de que estos sirvan en dar cumplimiento a los estándares de la organización.
2.2	Analizar la planeación estratégica y enfocar a los trabajadores donde se encuentra ubicada la organización y hasta donde se quiere llegar para que el personal se comprometa y se sienta parte de la organización.
2.3	Curso de Administración de Tiempo y análisis de tiempos y movimientos para optimizar recursos existentes y/o disponibles.
2.4	Curso del proceso administrativo.

3. Sistema de ventas/ mercadotecnia

3.1	Realización de un taller de conocimiento del producto que se distribuyen en el área de ventas.
3.2	Cursos de formación de equipos de alto desempeño, con la finalidad de lograr el máximo de resultados con los recursos existentes.
3.3	Crear un programa o reporte diario de corte de ventas con el fin de tener un control de las mismas.

3.1.8 MATRIZ DE ACTIVIDADES

Una matriz de actividad es una herramienta que ayuda a analizar las actividades, rutinas, y transiciones para identificar y planificar los tiempos e integrar los objetivos de la organización.

La matriz de actividades es en la cual se describen de manera detallada como se van a llevar a cabo tales propuestas, esta nos servirá para indicar las actividades que como consultor se le puede ofrecer al empresario indicando los cursos de capacitación, talleres, revisión de manuales, creación de programas, gestión de auditorías, realización de diagnósticos, en estos se especifica quienes van a ser los responsables de llevar las actividades, también se describe el tiempo en el que se llevará a cabo tal actividad, se incluyen el avance que tenga y los recursos que se necesitaran para dicha actividad. Esto servirá de guía para tener un punto de referencia para dar prioridad en función de los requerimientos mayores, que como demanda del cliente se tengan. **(Ver anexo 7).**

3.1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

Este cronograma de actividades nos indica el tiempo en que se realizará la implantación contenida del análisis determinado con el diagnóstico aplicado en MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS por lo cual en él también se establecen el lapso de tiempo, estratégicamente por el consultor en acuerdo con el gerente de la organización intervenida. **(Ver anexo 8).**

CAPÍTULO 4

GENERALIDADES DEL SISTEMA PROPUESTO EN MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS

4.1 PROPUESTA DEL SISTEMA DE AYUDA

4.1.1 INTRODUCCIÓN

Derivado del diagnóstico realizado en la empresa MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS, se revaloró junto con responsables de las sub áreas, la necesidad de iniciar cursos de capacitación, talleres, revisión de manuales, creación de programas, gestión de auditorías y realización de diagnósticos que permitan a la empresa en el área de ventas, optimizar recursos y si aumentar la productividad de la misma.

Del diagnóstico se determinan diversas necesidades señalando que en la actualidad se necesita tener equipos de trabajo capaces de enfrentar los problemas de la organización con el fin de que esta crezca, por lo que es necesario enfrentar el reto de las demandas del cliente con respecto a los servicios que oferta esta.

Así pues, se enmarca por qué se desarrolla este sistema de ayuda, el cual hará posible la transformación de un estado actual a un estado diferente, el que tenga características deseables que integren tanto la satisfacción del cliente como el ingreso necesario que contribuya en ganancias que permitan los beneficios para los trabajadores y para la misma organización.

Del mismo modo, este sistema del diseño de ayuda **marca la importancia** en: primero, ser producto de la detección de una situación actual por medio de un proceso de consultoría con el apoyo de técnicas administrativas y responsables de las distintas sub áreas del apartado de refacciones, segundo, que con el uso del resultado último de la aplicación de a ISM que es un DIAGRAMA DE ÁRBOL que contiene la ruta crítica acentuada enfocada en los factores que impiden el incremento de la productividad, se logra separar las diferentes propuestas de mejoramiento por factores que provocan el buen desempeño de la organización,

tercero, estas propuestas se integran en un modelo conceptual seleccionadas por áreas de oportunidad con la finalidad de atenderlas específicamente, cuarto, las propuestas seleccionadas anteriormente se prospectan con ciertas condicionantes tales como la duración de las actividades, responsables, tiempo de duración, y hasta el recurso a utilizar y quinto, las actividades a desarrollar para atenuar o desaparecer esta problemática detectada a través del diagnóstico se puntualizan con el factor tiempo que es el único que determina el lapso entre el inicio y el finiquito de las actividades en aplicación, todo ello con el firme propósito de lograr el mejor resultado para la organización considerando el uso óptimo de los recursos técnicos, materiales y humanos.

Este diseño de ayuda para el mejoramiento de las condiciones actuales de la organización hace evidentes beneficios tales como:

- El mejoramiento del sistema de recursos humanos
- El mejoramiento del sistema de administración
- El mejoramiento del sistema de ventas/ mercadotecnia

Sin embargo se sabe que las organizaciones empresariales sin importar su tamaño y giro, sus ingresos varían en la medida de su productividad, esto es que la intervención diagnóstica de la situación actual de la organización en cuestión permite realizar un diseño de mejoramiento en diversos recursos de la empresa que integran el detonante económico de la misma organización y principalmente en la productividad como actividad principal, que a su vez le permite ingresar en el esquema de ser más competitiva.

4.1.2 JUSTIFICACIÓN

En virtud del contacto inicial con el responsable del área que se interviene con el diagnóstico situacional para diseñar un sistema de ayuda y así lograr el aumento de la productividad y/o competitividad de esta organización, se obtiene la información actual e histórica de manera observable a través del primer contacto donde se diseña de manera conjunta la pregunta raíz, además de entrevistas informales con trabajadores distintos, que son responsables de las sub áreas del sitio en cuestión.

De este modo, con el establecimiento de un contrato de servicios profesionales se permite ingresar con anuencia del gerente del área a la realización de un diagnóstico de la situación actual de la organización y que con el resultado de este permita determinar el diseño del sistema de mejoramiento de la misma y proponerlo para mejorar las condiciones actuales que a su vez hagan evidente el incremento de la productividad, razón que buscan todas las pequeñas y medianas empresas del país.

¿Por qué deben ser más productivas y/o competitivas las organizaciones empresariales?

En este siglo, la globalización está presente en cada iniciativa personal, profesional o institucional. Las empresas de México están clasificadas en distintas plataformas por mencionar algunas: la básica, la confiable, la competente y la de clase mundial. Los aspectos a ejemplificar en estas plataformas son la calidad, la tecnología y la productividad.

Lo anterior tiene como respuesta: La básica no tiene calidad, ni acceso a la tecnología de punta, aunque la productividad es innegable toda vez que su existencia prevalece. La confiable distingue al cliente en materia de calidad, hace uso de la tecnología en la medida de realizar la operación pertinente y a productividad es sin duda marcada en incremento. La competente persigue la satisfacción total del cliente, hacer uso de forma legal a la tecnología y

necesariamente con estos elementos ser más productivas. Las de clase mundial obedece a los consorcios que son cadenas nacionales que tienen sus propios centros de evaluación, que son los responsables de estar en el incremento constante y permanente de ser más productivos.

4.1.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

¿POR QUE LAS EMPRESAS CONTRATAN A UN CAPACITADOR?

Porque existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiera resolver apoyándose en la capacitación, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una

modificación tecnológica porque estamos hablando de capacitar cuando se implanten los sistemas de ayuda.

Todo proceso, actividad, empresa etc. Tienen un estándar de calidad es decir si yo cuento con una máquina de hacer tortillas y se me indica que esta es capaz de producir 5 kilos por minuto, es un estándar de calidad. Si logro alcanzar las ventas para un periodo determinado eso también es un estándar. Entonces nos encontramos en una situación ideal.

Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en este sentido se dividirán en Recursos Materiales, actividades, Índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad.

Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación.

Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.

Una empresa que soluciona sus problemas y que obtiene un rendimiento en sus finanzas y mejora su producción buscar competir en los mercados lo cual es de vital importancia para la subsistencia de las organizaciones.

Por ello es importante no solo buscar mejorar en una sola área de la empresa, si no trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización.

La identificación de las oportunidades de mejora, es la base para poder administrar los esfuerzos de solución en la empresa, permitiendo focalizar y priorizar las acciones pertinentes.

En la presentación del modelo se plantea la siguiente priorización de problemas identificados comúnmente en áreas, para las organizaciones empresariales en México.

1. Capacitación y reconocimiento de los empleados.
2. Planificación estratégica.
3. El sistema de gestión no considera el trabajo en equipo, como un elemento de aumento de la calidad y productividad.
4. Liderazgo y apoyo de la alta administración en actividades de fomento de la calidad
5. Ejecución y diseño de los trabajos deficientes.
6. Servicios de mantenimiento y garantía.
7. Incumplimiento en plazos de entrega de los productos y servicios.
8. No existen medidas de prevención, reducción y control de residuos contaminantes.

Actualmente las pequeñas y medianas empresas se encuentran en una situación difícil debida a las condiciones poco favorables a consecuencia de la apertura comercial a falta de liquidez en el mercado, la exigencia cada vez mayor en la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, la creciente necesidad de obstruir tecnología obsoleta por una nueva.

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias, que incluyan, según sea conveniente.

4.1.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

De forma general, el diseño de sistema de ayuda para esta organización en cuestión así como el beneficio para el sector empresarial en México es común sin importar tamaño y giro o si son comerciales, industriales o de servicios. y las contribuciones o aportaciones para el mejoramiento de una situación actual hacia una situación diferente coinciden prioritariamente en la planeación estratégica desde contar con ella hasta la adopción de la misma por parte del capital humano como único recurso dinámico que permite la productividad en todas las organizaciones empresariales.

Así tenemos, que los BENEFICIOS de las propuestas de mejora, que son el diseño de sistema de ayuda construido a partir del diagnóstico situacional se resume como sigue:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles inéditos
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos, como algo necesario por el esquema universal.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación, como los siguientes:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida

CONCLUSIÓN

El desarrollo del diagnóstico en MASECA, VERACRUZ, MÉXICO, AREA DE VENTAS se realizó obteniendo buenos resultados; desde el principio del proyecto de consultoría, lo que fue la parte del contacto, se llevó a cabo un contrato hasta realizar el diagnóstico, este resultado permitió establecer desde las perspectivas diferentes de las sub áreas de refacciones el sistema de ayuda, elaborando sus respectivas propuestas de mejora, las cuales presentadas en forma ordenada, lógica y congruente en función de los mismos resultados obtenidos.

Todos los resultados fueron obtenidos mediante la aplicación de técnicas de alto impacto, como son: la técnica de grupos nominales (TGN) y la técnica de modelación estructural interpretativa (ISM), que se ha comentado sobre manera en el desarrollo de este trabajo profesional y con el apoyo decidido y participativo de los responsables de las distintas secciones del área diagnosticada con los diferentes factores que afectan la situación actual, hasta la contribución de afirmar o negar la relación que existe entre los mencionados factores que afectan, provocan o propician las condiciones actuales con las cuales se desempeña la organización.

Todas las etapas del diagnóstico administrativo situacional están íntimamente ligadas, cada una de ellas pudo producir conclusiones, aún antes de la recolección de los datos, y por simple observación al inicio del estudio para realizar el diagnóstico.

Para realizar un análisis más completo fue de suma importancia revisar sobre la evolución y desarrollo que han sufrido a través del tiempo y la comparación de esos datos con otros actuales, ya sean de otras áreas o departamentos dentro de la misma empresa o bien con otras empresas similares y finalmente se verificó, si se ha logrado el objetivo fijado mediante un control efectivo de la situación.

Siguiendo las etapas o fases aplicadas en este proceso con apoyo de las técnicas

usadas y de los mismos trabajadores como responsables de sitios específicos, es justo indicar que también se deben analizar tanto la organización del área afectada como las técnicas de dirección empleadas para su funcionamiento, actividades y relaciones entre sus elementos, crecimiento del área y la etapa en la que se encuentra, determina que objetivos persigue, que políticas y procedimientos emplea, cuál es su estructura formal y que reglamentos la establecen, cuáles son los canales de comunicación y distribución utilizados, en qué manera se motiva o incentiva al personal del área diagnosticada.

Por último, señalar al lector que toda vez que se usen técnicas y que sean de alto impacto para diagnosticar y así detectar la situación actual de las organizaciones es propicio el momento para realizar un remedio que atenúe o elimine todo aquello que afecta el buen desarrollo de las empresas, esto es que existirá un soporte para sugerir las propuestas inteligentes que permitan ingresar a estas organizaciones en la competitividad empresarial.

GLOSARIO

CONSULTORIA: Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".

DIAGNÓSTICO: son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

EFICIENCIA: Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

ESTRATEGIA: Es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

GERENCIA: Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, sino influir y anticiparse a ellos.

PERSPECTIVAS: Por analogía, también se llama perspectiva al conjunto de circunstancias que rodean al observador, y que influyen en su percepción o en su juicio.

Podríamos definirla también, como el punto de vista que le da un observador a una circunstancia en específico.

PLANIFICACION: Es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto. Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, o lo que es igual ha, en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.

PLANEACION: Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

O lo que es igual ha, la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

RECURSOS MATERIALES: Son los útiles que el trabajador necesita para realizar su trabajo.

ACTIVIDADES: Son los quehaceres que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil.

ÍNDICES DE EFICIENCIA: Algunos quehaceres que se pueden contar sobre todo en personal operativo.

REQUERIMIENTOS: son los requisitos tales como nivel de escolaridad, experiencia, edad, sexo, etc que solicitan para que desempeñes un puesto.

AMBIENTE DE TRABAJO FÍSICO: Es todo aquello que involucra al trabajador y a su puesto de trabajo por ejemplo: Luz, color, ambiente de trabajo ruido.

MEDIDAS DE SEGURIDAD: Son aquellos factores que hay que cuidar para que no se provoquen accidentes de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

MINTZBERG HENRY, QUINN JAMES BRIAN
EL PROCESO ESTRATÉGICO
PRENTICE HALL

HILL CHARLES, JONES GARETN
LA MADURACIÓN DE LOS MERCADOS Y LA ESTRATÉGICA COMERCIAL EN
LOS NEGOCIOS.
EDICIÓN UNIVERSIDAD DE NAVARRA

PORTER, MICHEL
ESTRATEGIA COMPETITIVA
EDITORIAL CECSA

ARMAND V. FEIGENBAUM
CONTROL TOTAL DE CALIDAD
EDITORIAL CECSA

KOETLER, PNILIPS
DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA
7ª. EDICCIÓN, MC GRAW HILL

KUBR, MILAN
OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO;
2016

GINEBRA SUIZA
LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS, GUÍA PARA LA PROFESIÓN
LIMUSA; PÁG. 3

EVANS VELÁZQUEZ, JUAN CARLOS;
CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA: ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS
MÉXICO, D.F.; TESIS ITAM; FEBRERO 2017.

CARAZO, LUIS RAMÓN;
DECIDAMOS COMO ACCIONISTAS
2017

OUCHI, WILLIAM;
TEORÍA Z, COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE AL DESAFÍO
JAPONÉS, PÁG. 93, ADDISON - WESLEY IBEROAMERICANA, 2017

CARLOS BONILLA
MUNDO EJECUTIVO; NÚM. 233, SECCIÓN CONSULTORÍA, CONFÍE EN LOS
EXPERTOS,
SEPTIEMBRE 2016

F. MERRIL, HARWOOD.
CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN PÁG. 209, MÉXICO, D.F.
EDITORIAL. LIMUSA, 2016

CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN
NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
CCON0147.03, UNIDADES: UCON 0351.03 UCON 0352.03

ANEXOS

- ANEXOS VERTICALES
- ANEXOS HORIZONTALES